

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE PSICOLOGIA

TUANE LOPES DE OLIVEIRA

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO
PARA A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

CRICIÚMA
2020

TUANE LOPES DE OLIVEIRA

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO
PARA A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Psicólogo no curso de Psicologia da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof. (ª) Me. Rosimeri Vieira da Cruz de Souza.

**CRICIÚMA
2020**

TUANE LOPES DE OLIVEIRA

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO
PARA A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Psicólogo, no Curso de Psicologia da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Saúde e Processos Psicossociais.

Criciúma, 27 de julho de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Rosimeri Vieira da Cruz de Souza - Mestra - UNESC - Orientadora

Prof.^a Cristiane da Silva Vieira - Mestra - UNESC

Prof. Rafael Zaneripe de Souza – Especialista – UNESC

Primeiramente dedico essa conquista a Deus, que esteve comigo por todos esses anos me dando toda a direção e discernimento nessa trajetória. Agradeço a meu esposo, que sempre me encorajou de forma tão linda e grandiosa para permanecer na conquista de mais um sonho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente dedico essa conquista a Deus, que me permitiu chegar até este momento, me dando todo discernimento e sabedoria, sem Ele nada disso teria acontecido, inúmeras vezes pensei em desistir e por vários momentos fui acometida por situações inesperadas, situações que pensei que seria o fim, mas que me capacitaram para chegar até aqui. Deus incansavelmente nunca desistiu de mim e foi o maior e único investidor da minha vida. Acima de tudo, me formar em Psicologia, é poder desfrutar do meu propósito aqui, continuarei transbordando na vida de muitas pessoas através dessa chave.

Honro meus pais, por terem me gerado e que de alguma forma puderam contribuir com o meu crescimento.

Meu esposo, o quanto ele trilhou comigo e foi tão encorajador em todos os momentos que estive do meu lado, incansavelmente nunca desistiu de mim e dos meus sonhos, sempre me viu e me apoiou como uma grande pessoa, sempre via além de mim, agradeço a Deus por Ele existir e poder completar um ciclo da minha vida comigo.

Minha orientadora, que pessoa incrível e iluminada, sempre estive comigo, me apoiou e me encorajou. Obrigada por compartilhar de todo o seu conhecimento comigo. Que você a cada dia mais possa transbordar na vida das pessoas com todo o seu carisma e sabedoria. Que a cada dia mais você seja fortalecida por Deus aonde você trilhar.

Agradeço a todos os professores da Unesc, que contribuíram com o meu crescimento e desenvolvimento acadêmico durante toda a graduação e formação profissional.

Agradeço a instituição UNESC, por me proporcionar tamanho conhecimento e abrir novos caminhos.

Muito obrigado!

LISTA DE FIGURAS

Figura.....	30
-------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

QI - Quociente de Inteligência

QE - Quociente Emocional

IE - Inteligência Emociona

SUMÁRIO

1 OBJETIVOS	10
1.1 OBJETIVO GERAL	10
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.3 PERGUNRA DA PESQUISA.....	10
2 NORMAS DA REVISTA.....	11
2.1 ESCOPO E POLÍTICA EDITORIAL	11
2.2 POLÍTICA DE ACESSO LIVRE	11
2.3 DIRETRIZES PARA AUTORES	12
2.3.1 CONDIÇÕES PARA SUBMISSÃO	15
2.4 POLÍTICA DE PRIVACIDADE	16
3 ARTIGO	17
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44

1 OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GERAL

Identificar como é o processo de desenvolvimento da inteligência emocional das lideranças nas organizações.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conceitualizar Inteligência Emocional
- Elencar as principais competências em uma liderança.
- Como atuam as emoções em pessoas em cargo de gestão.
- Como desenvolver a Inteligência Emocional.

1.3 PERGUNTA DA PESQUISA .

Como é desenvolvida a inteligência emocional das lideranças nas organizações?

2 NORMAS DA REVISTA

A Revista **Psicologia: Ciência e Profissão**, tem por missão contribuir para a difusão do conhecimento científico em Psicologia, de forma a subsidiar atividades de ensino, processos de intervenção profissional e novos avanços na produção do conhecimento científico socialmente relevante em suas diferentes áreas.

2.1 ESCOPO E POLÍTICA EDITORIAL

A Revista **Psicologia: Ciência e Profissão** é uma publicação trimestral editada pelo Conselho Federal de Psicologia.

Publica manuscritos originais, em língua portuguesa, inglesa ou espanhola, nas categorias de **Estudo teórico, Relato de pesquisa, Relato de experiência**. Os manuscritos submetidos serão avaliados com base em critérios específicos que salientem a sua relevância científica e social no âmbito da produção de conhecimento em Psicologia.

O título abreviado do periódico é **Psicol., Ciênc. Prof.** que deve ser usado em bibliografias, notas de rodapé, referências e legendas bibliográficas.

Processo de Avaliação pelos Pares

Os manuscritos devem ser inéditos e os originais submetidos a exame pela Comissão Editorial, que poderá recorrer ao conselho consultivo e/ou a pareceristas *ad hoc*, a seu critério, omitida a identidade dos autores.

2.2 POLÍTICA DE ACESSO LIVRE

A Revista **Psicologia: Ciência e Profissão** é de acesso público, tendo em vista a missão e política editorial de valorizar a difusão do conhecimento científico e os avanços nas diferentes áreas da Psicologia.

O acesso ao público é um fator essencial à disseminação do conhecimento e consulta pela comunidade, de forma a incentivar o desenvolvimento de pesquisas científicas socialmente relevantes e aperfeiçoar a qualidade das atividades acadêmicas e profissionais.

2.3 DIRETRIZES PARA AUTORES

Forma e preparação de manuscritos

O manuscrito submetido à Revista Psicologia: Ciência e Profissão não pode ter sido publicado em outro veículo de divulgação (revista, livro, etc.) e não pode ser simultaneamente submetido em outro meio de divulgação científica ou de pesquisa. Uma avaliação referente a plágio será conduzida mediante critérios reconhecidos pela Associação Brasileira de Editores Científicos (Abec).

Todas as submissões de manuscritos devem seguir as Normas de Publicação da APA: American Psychological Association. (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, DC: Author), no que diz respeito ao estilo de apresentação do manuscrito e aos aspectos éticos inerentes à realização de um trabalho científico. A omissão de informação no detalhamento que se segue implica que prevalece a orientação da APA.

Observação: Se uma citação ou trecho de entrevista compreende menos do que 40 palavras, incorpore-a ao texto e a coloque entre aspas duplas. Caso compreenda 40 ou mais palavras, apresente-a em um bloco de texto separado e omita as aspas.

Categorias do manuscrito

1. Estudo teórico - discussão de problemas fundamentados teoricamente, envolvendo reflexão crítica e indicação de avanços científicos no estado da arte a ele associado. É necessário conter: resumo, introdução, método, discussão, conclusão ou considerações finais e referências. Devem ser escritos entre 20 e 25 laudas, não considerando resumos e referências;

2. Relato de pesquisa – investigação original, de relevância científica, baseada em estado da arte e dados empíricos, lastreada em metodologia específica e discussão. É importante que seja explicitada a contribuição da pesquisa para a produção do conhecimento em Psicologia. É necessário conter: resumo, introdução, método, resultados, discussão, conclusão ou considerações finais e referências. Devem ser escritos entre 20 e 25 laudas, não considerando resumos e referências;

3. Relato de experiência - relato de experiência relacionados à intervenção profissional, de interesse e relevância científica e social para as diferentes áreas do conhecimento psicológico, e que demonstrem contribuições para a melhoria

de práticas profissionais em Psicologia. É necessário conter: resumo, introdução, método, discussão, conclusão ou considerações finais e referências. Devem ser escritos entre 15 e 20 laudas, não considerando resumos e referências.

Critérios gerais para avaliação dos manuscritos

- 1) Os trabalhos enviados devem ser redigidos em português, em inglês ou em espanhol e, obrigatoriamente com resumo, abstract e resumen;
- 2) Espaço duplo, fonte Times New Roman, tamanho 12, margens de 2,54 centímetros, texto alinhado à esquerda;
- 3) Textos devem ser submetidos em extensão .doc ou .docx;
- 4) Tabelas e figuras (gráficos e imagens) devem constar no corpo de texto, mas necessariamente em formato editável;
- 5) As páginas não devem ser numeradas;
- 6) O título deve ser centralizado, em negrito e conter letras maiúsculas e minúsculas;
- 7) O título deve explicitar o(s) fenômeno(s) estudado(s) e a relação com o contexto de investigação;
- 8) O resumo deve ater-se às informações relevantes do manuscrito, destacando o contexto teórico do estudo, objetivo, método, resultados, discussão e conclusão. Manuscritos de revisão sistemática ou teóricos devem explicitar a perspectiva adotada e as contribuições ou avanços produzidos pela pesquisa no campo da Psicologia. De 150 a 250 palavras, e de 3 a 5 palavras-chave em cada um dos resumos;
- 9) A introdução deve destacar o estado da arte, propósitos e objetivos e potencial contribuição da investigação na área de conhecimento considerada;
- 10) O método deve salientar o delineamento e os procedimentos de pesquisa e, principalmente, no caso das pesquisas empíricas, especificar o contexto, participantes, variáveis ou categorias estudadas, instrumentos de coleta de dados, análise dos dados sistematizados e discussão;
- 11) As referências e formas de citação devem seguir as Normas de Publicação da APA: American Psychological Association. (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, DC: Author);
- 12) Todos os endereços de páginas na Internet (URLs) incluídos no texto devem estar ativos e prontos para acesso imediato;

13) Não pode conter endereço eletrônico no corpo do texto.

Envio de manuscritos

Os manuscritos devem ser inéditos e os originais submetidos a exame pela Comissão Editorial, que poderá recorrer ao conselho consultivo e/ou a pareceristas *ad hoc*, a seu critério, omitida a identidade dos autores.

Os autores devem atentar-se as seguintes especificações de envio:

1) Carta ao Editor

Os autores devem dar ciência da sua concordância com a publicação do manuscrito à Revista Psicologia: Ciência e Profissão por meio de **carta ao editor** assinada por todos os autores, digitalizada e enviada via Plataforma SciELO como “Documento Suplementar”, atendendo às seguintes exigências:

Identificar a categoria do manuscrito, conforme especificado no item “Forma e preparação dos manuscritos”;

Justificar a relevância científica e social;

Declarar que o manuscrito submetido à Revista Psicologia: Ciência e Profissão não foi submetido ou publicado em outro meio de divulgação científica;

Declarar que os procedimentos éticos de pesquisa exigidos pela legislação vigente (Resolução 466/2012) foram cumpridos e, em todos os casos de estudo/pesquisa empírica, sejam Relatos de Pesquisa ou Relatos de Experiência, é necessário apresentar o respectivo parecer do Comitê de Ética da Universidade/Instituição ou Termo de Consentimento Livre e Esclarecido no caso de estudo individual/grupal;

Autorizar o início do processo editorial do manuscrito;

Indicar a área de conhecimento a qual o manuscrito pertence de acordo com a Tabela de áreas de conhecimento.

Somente serão avaliados manuscritos submetidos à Revista Psicologia: Ciência e Profissão via Plataforma SciELO.

2) Folha de Rosto

A folha de rosto deverá ser enviada via Plataforma SciELO como “Documento Suplementar”, contendo:

Título em português (máximo de 12 palavras);

Título em inglês;

Título em espanhol;

Nome, titulação e afiliação institucional e/ou profissional, por extenso, de cada um dos autores;

Nomes dos autores como devem aparecer em citações;

Endereço de correspondência do(a) autor(a) com o qual a Revista poderá se corresponder (recomendamos que sejam utilizados endereços institucionais);

Agradecimentos e observações, quando pertinentes.

3) Apresentação formal do manuscrito

Os textos originais deverão ser submetidos via Plataforma SciELO mediante cadastro do(a) autor(a) no sítio da Revista Psicologia: Ciência e Profissão (<http://submission.scielo.br/index.php/pcp/about/submissions#authorGuidelines>).

Como a revisão dos manuscritos é cega quanto à identidade dos autores, é responsabilidade dos autores verificarem a não existência de elementos capazes de identificá-los em qualquer outra parte do manuscrito, **inclusive nas propriedades do arquivo**.

Os autores serão comunicados imediatamente sobre o recebimento do manuscrito e poderão acompanhar o processo de editoração eletrônica, utilizando seu nome de usuário e senha. Os manuscritos somente iniciarão o processo editorial com o registro de **todos** os autores no sítio da Revista e de seus respectivos e-mails.

2.3.1 Condições para Submissão

Como parte do processo de submissão, os autores são obrigados a verificar a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem de acordo com as normas serão devolvidas aos autores.

A contribuição é original e inédita, e não está sendo avaliada para publicação por outra revista; caso contrário, deve-se justificar em "Comentários ao editor".

O arquivo da submissão está em formato Microsoft Word, OpenOffice ou RTF.

URLs para as referências foram informadas quando possível.

O texto está em espaço duplo; usa uma fonte de 12-pontos; emprega itálico em vez de sublinhado (exceto em endereços URL); as figuras e tabelas estão inseridas no texto, não no final do documento na forma de anexos.

O texto segue os padrões de estilo e requisitos bibliográficos descritos em Diretrizes para Autores, na página Sobre a Revista.

Em caso de submissão a uma seção com avaliação pelos pares (ex.: artigos), as instruções disponíveis em Assegurando a avaliação pelos pares cega foram seguidas.

2.4 POLÍTICA DE PRIVACIDADE

Os nomes e endereços informados nesta revista serão usados exclusivamente para os serviços prestados por esta publicação, não sendo disponibilizados para outras finalidades ou a terceiros.

3 ARTIGO

Inteligência Emocional como instrumento de desenvolvimento para a liderança nas organizações

Emotional intelligence as an instrument to develop leadership in organizations

La Inteligência Emocional como herramienta de desarrollo para el liderazgo de las organizaciones

Oliveira, T.L.

Acadêmico do Curso de Psicologia – UNESC, Criciúma - Santa Catarina, Brasil.

E-mail: tuanelopes@unesc.net

De Souza, R.V.C.

Professora e orientadora do Curso de Psicologia na área organizacional. Graduada em Psicologia. Pós Graduada em Psicopedagogia Escolar. Especialização em Teoria Cognitiva Comportamental.

E-mail: rosimerivieira@unesc.net

Resumo

Cada dia mais observamos a necessidade de uma liderança bem desenvolvida, pois o quanto mais se sobe em uma organização, maior é a importância da IE para diferenciar os líderes mais competentes, para resultar no crescimento da organização e consequentemente, o crescimento pessoal. A presente pesquisa tem como proposta analisar, por meio da literatura, a Inteligência emocional como um instrumento para desenvolvimento dos líderes dentro das organizações. Desse modo, traz a importância da inteligência emocional como instrumento de desenvolvimento para as lideranças. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, sendo caracterizada pela busca na literatura dos fatores contribuintes ao estudo deste tema, sendo utilizado acervo físico e digital publicados por autores e associações que buscam compreender, bem como este artigo.

O resultado apresentado pela pesquisa identifica como é o processo de desenvolvimento da inteligência emocional das lideranças nas organizações, o artigo contextualiza que o líder necessita desenvolver a gestão de suas próprias emoções e principalmente com as dos demais, mesmo em momentos de pressão.

Palavras-chave: Inteligência Emocional, Liderança, Organização

Abstract

Every day we can observe the growing necessity of well developed leadership, for the higher you go in an organization, the bigger the importance of the emotional intelligence to differentiate the most competent leaders, as a result the organization might grow and stir Personal development.

The present research propose to analise, through literature, the emotional intelligence as an instrument to develop leaders within organizations. Therefore it shows the importance of emotional intelligence as an instrument of development of leaderships.

This is a bibliographical research characterized by the search in the literature of contributing factors for the study of this theme. Digital and physical literature published by autors and associations that aim to comprehend emotional intelligence were used, as this article aim to comprehend.

The result presented by the research identifies how the development of emotional intelligence of leaderships in the organizations is. The article shows that the leaders need to develop management of their own emotions and mainly towards others, even in momentos of pressure.

Key words: emotional intelligence, leadership, organization

Resumen

Cada vez más estamos observando la necesidad de un liderazgo bien desarrollado, porque cuanto más alto vayas en una organización, mayor es la importancia de la IE para diferenciar los líderes más competentes, para que resulten en el crecimiento de la organización y, en consecuencia, el crecimiento personal. La presente pesquisa tiene como propuesta analizar, por medio de la literatura, la inteligencia emocional como herramienta para el desarrollo de líderes dentro de las organizaciones. De ese modo, se verifica la importancia de la inteligencia emocional como herramienta de desarrollo para líderes. Se refiere a una pesquisa bibliográfica, lo cual es caracterizada por la búsqueda en la literatura de factores contribuyentes al estudio de este tema, siendo utilizado una colección física y digital publicada por autores y asociaciones lo cual buscan comprender, bien como este artículo. El resultado presentado por la pesquisa identifica como es el proceso de desarrollo de la inteligencia emocional en el liderazgo de las organizaciones, el artículo contextualiza que el líder necesita desarrollar la gestión de sus propias emociones y principalmente con a los demás, mismo en momentos de presión.

Palabras Clave: Inteligencia Emocional, Liderazgo, Organización

INTRODUÇÃO

O conceito de Inteligência Emocional vem sendo grandemente empregado no ambiente organizacional, pois o controle das emoções diz muito sobre o sucesso e o fracasso do profissional (HALLMANN e CRUZ, 2012).

Segundo Goleman (1998), existem cinco competências que envolvem a Inteligência Emocional, essas competências podem ser obtidas, aperfeiçoadas e utilizadas em benefício próprio, basta que as técnicas que a compõem, sejam praticadas, pois a Inteligência Emocional é “exclusivamente o uso inteligente das emoções”, ou melhor, usar as emoções de forma positiva para a conquista de bons resultados (WEISINGER, 1997).

As pessoas tem sido alvo de treinamento e desenvolvimentos nas organizações, pois mante-las satisfeitas e com nível de relacionamento interpessoal denota vantagem competitiva (SILVA *et al.* 2019, LONGHI 2016).

Nesse sentido, seu foco tem sido sobretudo as lideranças, buscando líderes mais comprometidos, que possuem cognitivo, mas que além disso, buscam incentivar e desenvolver uma equipe diante de inúmeras situações do dia a dia. (LONGHI 2016).

Nesse vies, Oliveira et al. (2018) corroboram afirmado que a liderança pode já possuir um traço natural, contudo precisa desenvolver a IE para que se torne um líder por excelência. De acordo com Silva et al. (2014) gerenciar as emoções na organizações, tem sido um grande desafio, mas desenvolver a IE tem sido grande aliada nesse processo.

Diante do exposto, esse artigo caracteriza-se de cunho bibliográfico, focada em responder o seguinte questionamento. Como é desenvolvida a inteligência emocional das lideranças nas organizações?

Com o mesmo teor, o objetivo específico corrobora no refinamento desse foco, sendo proposta em identificar como é o processo de desenvolvimento da inteligência emocional das lideranças nas organizações.

Acompanhado dos objetivos específicos, no primeiro capítulo, buscou-se conceitualizar Inteligência Emocional, seguido do segundo capítulo, apresenta-se o conceito das emoções. Já no penúltimo capítulo estão apresentados o perfil da liderança nas funções e como os mesmos gerencia, suas emoções.

Por fim, no último capítulo, apresenta-se como as organizações desenvolvem Inteligência emocional de seus líderes.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Conforme Ferreira (2016), a Inteligência Emocional é uma expressão utilizada na Psicologia, que teve origem na década de 80, com os estudos do israelense Reuven Bar On. Posteriormente, Howard Gardner, Harvard, a utilizou ao apresentar um modelo de inteligência que distinguia capacidade intelectual da emocional. Na década de 90, ocorreu uma difusão do termo com a publicação de um artigo, Emotional Intelligence, de John Mayer e Peter Salovey, e com o lançamento do best-seller Emotional Intelligence, de Daniel Goleman.

De acordo com Goleman (2014) é mais importante para a liderança: QI [quociente de inteligência] ou QE [quociente emocional]? Os dois se fazem importantes, mas de formas diferentes. O QI é uma forma de encaminhar melhor as pessoas para carreiras de alta complexidade cognitiva, como direito, medicina ou contabilidade, ou um executivo de alto nível. Contudo, uma vez que as pessoas estejam nesses papéis, a capacidade do QI como previsor decai gradativamente.

Existe um “efeito piso” para o QI, todos nesses papéis foram escolhidos devido ao QI. Ainda assim na hora de prever quem dentre essas pessoas muito inteligentes irá se destacar com mais produtividade, o melhor membro de equipe ou um líder destacado, o elemento inteligência emocional passa a ser mais importante. Isso decorre porque as habilidades da inteligência emocional, quanto bem gerimos nossa vida e nossos relacionamentos, são aptidões que distinguem aqueles com desempenho excepcional. Quando mais se desenvolve e cresce

dentro de uma organização, maior se faz importante o uso da IE para diferenciar os líderes mais eficazes.

Conforme Goleman (2007), Inteligência Emocional pode ser definida como a habilidade de gerar motivações e persistir em um objetivo, mesmo em meio a dificuldades. Também é a capacidade de controlar impulsos e saber esperar, de gerenciar humor, ansiedade, de se colocar no lugar do outro e ter segurança em si.

Segundo Goleman (1995), a empatia é um talento emocional muito importante, é a forma que o indivíduo tem de compreender as emoções dos demais e assim aceitar a visão delas, respeitar o olhar diferente que as pessoas possuem das situações, é a capacidade de se colocar no lugar do outro, mas isso só é possível por meio do autoconhecimento, outra competência, que significa conhecer seus próprios sentimentos, para desta forma entender o outro. O autocontrole também é considerado uma aptidão da inteligência emocional, é a busca pelo equilíbrio, você não deixa de sentir, mas controla a forma a qual expressa o que sente.

Conforme Weisinger (1997), a inteligência emocional pode se apresentar de duas formas, a intrapessoal, a maneira que a pessoa visualiza o mundo, ou a interpessoal, o modo como o indivíduo interage com o meio em que vive. Usar as emoções a seu benefício, isso é inteligência emocional, é a forma de estabelecer sua conduta e seu raciocínio, buscando melhorar resultados.

Goleman (2012) debate e apresenta algumas habilidades de modo peculiar que são construídas na Inteligência Emocional:

Conhecer as próprias emoções – (Autoconhecimento): discernir um sentimento quando ele acontece. Controlar sentimentos é essencial para o discernimento emocional e para a autocompreensão. Quando os indivíduos não são capazes de discernir os próprios e verdadeiros sentimentos é como deixar-se a disposição deles. Pessoas determinadas e mais

seguras de si, conseguem ter um controle maior da sua vida podendo direcioná-la de forma mais eficaz, desta forma tendo consciência de como se sentem em relação as tomadas de decisão pessoais.

Lidar com emoções – (Controle Emocional): saber lidar com os sentimentos para que sejam estáveis é uma maestria que se desenvolve na autoconsciência. É a capacidade de confortar-se, de livrar-se da ansiedade, tristeza, ou irritabilidade, que trazem resultados negativos. Indivíduos que tem dificuldades para lidar com as emoções vivem constantemente lutando contra um sentimento de agonia e desespero, enquanto outros se recuperam de forma mais rápida das dificuldades.

Motivar-se – (Automotivação): saber adiar a satisfação e conter a impulsividade. É a capacidade de ter autodomínio emocional, de entrar em estado de “fluxo” que possibilitam notáveis desempenhos. As pessoas que têm essa capacidade tendem a ser mais produtivas e eficientes em qualquer atividade que exerçam.

Reconhecer emoções nos outros: a empatia, outra capacidade que se desenvolve na autoconsciência emocional, é uma “aptidão pessoal” fundamental. Pessoas empáticas tem uma sensibilidade com o mundo externo, conseguem estar conectadas com o mundo, que sinalizam o que os outros precisam ou que querem. Isso torna grandes profissionais no ambiente organizacional, de ensino e na administração.

Lidar com relacionamentos: a destreza de se relacionar é, em grande parte, a aptidão de lidar com as emoções dos outros. São as aptidões que reforçam a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal. Pessoas que tem a habilidade nessas aptidões conseguem se sair bem em qualquer coisa ou situação que dependa de interagir com os outros.

Ferreira (2016) corrobora, afirmando que a inteligência emocional também pode ser descrita como a capacidade de:

- ✓ Discernir e entender os próprios sentimentos;

- ✓ Considerar as emoções como aprendizados adquiridos;
- ✓ Controlar a manifestação das emoções;
- ✓ Perceber o impacto das emoções no comportamento e na motivação;
- ✓ Administrar as emoções com o objetivo de ajustar a manifestação dos sentimentos;
- ✓ Ter a capacidade de compreender os sentimentos dos outros para poder desenvolver bons relacionamentos com pessoas e grupos;

Deste modo, a inteligência emocional requer que o profissional se desenvolva no controle de suas emoções e no reconhecimento das mesmas em outras pessoas, além de automotivar-se e ter a habilidade de interagir com os demais para desempenhar o trabalho de forma competente (BRANDÃO e CÂMARA, 2017).

COMPETÊNCIAS DE UMA LIDERANÇA

De acordo com Oliveira et al. (2018) a liderança pode já possuir um traço natural do indivíduo, ou de uma situação a qual a pessoa precisa exercer esta função de liderar.

De acordo com Chiavenato (2006) a liderança se faz necessária em todos os tipos de organização humana, seja em empresas, ou no formato departamental. Assim, a liderança é essencial em todas as atividades da administração, pois o empreendedor necessita conhecer a natureza humana e coordenar as pessoas. O gestor de pessoas, necessita ter uma visão ampla de cada atividade, obter conhecimentos sobre o indivíduo, ser eficaz em antecipar-se às mudanças e estar totalmente engajado com o planejamento da organização.

Os líderes, diferentemente dos administradores, utilizam da inteligência emocional e da persuasão para influenciar pessoas no alcance de metas. Dessa forma os

gestores que saibam trabalhar com o racional e o emocional no momento e na proporção correta (BERTERO, 2007).

Devido o mercado estar altamente competitivo, as empresas têm investido a cada dia mais no capital humano como diferencial, compreende-se que através do mesmo pode se conquistar eficiência, agilidade e qualidade, desde de que procedimentos sejam aplicados de maneira correta com este capital humano e com o auxílio de um bom líder. O líder vem ganhando cada dia mais o papel de destaque nessas estratégias, pois toda responsabilidade de conduzir sua equipe recai sobre ele, para que atinjam as metas e objetivos, tendo como resultado final a conquista da organização (SILVA *et al.* 2019)

O líder deve ter uma comunicação clara e objetiva com sua equipe, conhecendo-os profundamente, para que consiga extrair o melhor de cada membro da equipe e tendo como consequência o atingimento das metas e objetivos. Para isso acontecer, se faz necessário relações próximas com a equipe, para que a mesma consiga seguir o seu líder. O grupo precisa vestir a camisa da empresa, ter objetivos conectados com o sucesso da empresa e isso somente é possível se os colaboradores estiverem satisfeitos e motivados (SILVA, 2019).

Segundo Silva (2015) o líder deve mostrar exemplo, e buscar superação no trabalho, dessa forma, alcança mais possibilidades de ser bem sucedido. A superação no trabalho deve ser uma das qualidades e competências primárias que um líder deve possuir, para este mostrar e evidenciar as boas condutas e feitos a exercer. Da superação no trabalho resulta no contentamento e o reconhecimento por parte de terceiros que poderão seguir o exemplo.

Segundo Robbins (2005) diversas abordagens foram criadas. Atualmente se sabe que para compreender a liderança é necessário entender o perfil do grupo que se lidera. Inclusive, pesquisadores chegaram à uma conclusão que líderes eficazes não utilizam apenas

um estilo, mas adaptam seu estilo a situação. A liderança pode ser desenvolvida desde que a pessoa apresente determinada característica. O desenvolvimento da liderança ocorre desde que o interessado desenvolva uma aura de carisma (visão otimista, uso da paixão para gerar entusiasmo e uso da comunicação com o corpo), destaque um vínculo que inspire as pessoas a segui-lo e mexa com as emoções dos liderados, despertando o potencial deles.

A liderança não depende só de poder, é necessário existir um conjunto de características pessoais, das quais os treinamentos somente não conseguem desenvolver (OLIVEIRA *et al.* 2018).

Desde a antiguidade, a motivação humana tem sido considerada crucial e as culturas foram ganhando superfície conforme foi possível identificar a importância das pessoas para as empresas. Para o mantimento de qualquer organização, é necessário que a condição humana precisa analisar as características necessárias e assim motivar e adaptar as pessoas nas organizações. Motivação traz ao líder uma clareza junto à organização com que o local entre o empregado e o empregador seja mais dinâmico, desta forma gerando uma liderança efetiva. O líder quando está ligado a sua equipe, coordenam resultados positivos e agrega oportunidades para que o grupo se comunique, trocando experiências e ideias (BONFIM, *et al.* 2019).

Segundo Bonfim (2019) o líder possui a responsabilidade principal na evolução das características que os motivam a alcançar algo. O convívio entre os líderes da organização constitui a motivação, eles não devem esquecer que cada indivíduo é diferente, deste modo, as razões que motivam também se modificam. Um líder motivado e também motivador é essencial para a empresa. Sua função é de extrema relevância para que os fins organizacionais sejam realizados.

Compreende-se que o processo motivacional se torna fundamental para o progresso das competências e habilidades dentro de uma organização. Para um cargo de

gestão o líder deve se mostrar motivado para o desenvolvimento das atividades empresariais, pois a motivação é um dos elementos chaves para a busca da qualidade total das empresas. (COSTA, T. e COSTA, C. 2016).

A motivação é considerada imprescindível para a conquista de qualquer objetivo ou meta. Nos dias atuais as empresas estão em busca de profissionais motivados, porem na maioria das vezes não sabem como desenvolver uma estratégia para que este esteja sempre inserido no ambiente organizacional (ROSA 2016).

Torna-se indispensável ao líder de uma empresa ter conhecimento de que as necessidades fisiológicas aparecem em primeiro lugar, pois são necessidades básicas para a própria subsistência, ou seja, alimentos, roupa, moradia. No momento que as necessidades estão completas, outras necessidades surgem e mais outras, segundo uma escala hierárquica. Quando as necessidades fisiológicas estiverem realizadas, destaca-se a necessidade de segurança, ou seja, estar livre de perigo físico e da privação das necessidades fisiológicas básicas (COSTA, T. e COSTA, C. 2016).

Após saciado a necessidade de participar, tem a ambição de ser mais que um simples membro do grupo, tem necessidade de estima, tanto de auto-estima como de reconhecimento por parte dos outros. Alcançado a necessidade de estima, começa a se destacar a necessidade de auto-realização, no caso seria potencializar o seu próprio potencial ou o desejo de tornarem-se aquilo de que são capazes. Uma liderança que está atenta, tem que reconhecer o mérito daqueles que participam de todo processo, criando assim formas de homenagear ou bonificar os que estão envolvidos. Isso é comum em supermercados, quando é colocado em realce em fotos na parede o funcionário do mês (COSTA, T. e COSTA, C. 2016).

Existem inúmeros artigos e polêmicas sobre definições de liderança, na maioria dos pesquisadores concorda com alguns traços comuns, como sendo relevantes para os

líderes. Como: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional (COSTA, T. e COSTA, C. 2016)

Produzir a mudança deve ser a meta de todo o líder dentro de uma organização. A sua ação de ser pautada sobre três proporções fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas. As competências de liderança são inatas, embora de todas as pessoas devam ser estimuladas a serem líderes (KOTTER1997).

Bennis (1996), salienta que “um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um bom líder faz as coisas certas”. Ele reconhece quatro competências comuns nos líderes: visão, capacidade de comunicação, respeitabilidade e desejo de aprendizagem. Destaca também que os líderes são pessoas com capacidade para se expressar plenamente. “Os líderes sabem o que querem, por que querem e como comunicar isso aos demais, com o intuito de obter a cooperação e o apoio dos demais”. O mesmo autor considera ainda que a liderança é uma exigência básica para que haja um bom funcionamento em qualquer organização ou empresa, seja qual for o tempo em que se viva. Pois o crescimento de se tornar um líder é muito parecido como o de tornar-se um ser humano bem integrado. Este autor amplia o conceito de liderança, afirmando que: “Liderar não significa apenas ter seguidores, mas saber quantos líderes se conseguiu criar entre esses seguidores”.

Para Kouzes e Posner (1997) a liderança é “o talento de estimular os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”.

Segundo Costa, T. e Costa, C. (2016) dessa maneira, a liderança exige uma técnica de aprendizado contínuo. A partir desse entendimento, um líder, em posições

estratégicas, intermediárias ou na base da pirâmide empresarial, é necessário envolver outras pessoas que estejam dispostas a enfrentar o desafio, regular seus valores, mudar as perspectivas e aprender novos hábitos. É necessário que o líder se exponha e conduza. A liderança não pertence apenas ao líder. Para que ela exista a junção se torna necessária ao líder. Deve existir reciprocidade entre a visão e as ações do líder com as necessidades e desejos de um determinado grupo e época.

Segundo Maximiano (2000) a liderança é uma função que qualquer indivíduo pode exercer, quando responsável pelo desempenho de um grupo. Os líderes se fazem de extrema importância dentro de uma organização para o desenvolvimento de equipes.

Segundo Bergamini (1994), a liderança e seus traços constituem como:

“conjuntos de comportamentos que pudessem configurar aquilo que passa a ser chamado de habilidades de liderança”. Os tipos abaixo descritos são os mais conhecidos:

a) Liderança autocrática: O líder é focado apenas nas tarefas e não há participação efetiva da equipe na tomada de decisões. A liderança autocrática envolve controle absoluto e autoritarismo sobre um grupo, centralizando todas as decisões;

b) Liderança Democrática: Conhecida como liderança participativa ou consultiva, está voltada para as pessoas onde o líder orienta o grupo a executar suas tarefas, fazendo-o participar do processo decisório;

Estilos de liderança	Como ele repercute	Impacto no clima do escritório	Quando é apropriado
Visionário (Dirigente)	impulsiona as pessoas rumo a sonhos compartilhados	o mais positivo de todos	quando a mudança requer uma visão nova, ou quando um rumo claro é necessário
Treinador	conecta o que a pessoa quer com as metas da equipe	altamente positivo	para ajudar uma pessoa a contribuir mais eficazmente com a equipe
Afetivo	valoriza as ideias das pessoas e obtém o compromisso pela participação	positivo	para apagar arestas em uma equipe, motivar durante períodos de sucesso ou fortalecer as relações
Democrático	valoriza as contribuições das pessoas e obtém o compromisso pela participação	positivo	para obter adesão ou consenso, ou contribuições valiosas dos membros da equipe
Modelador	fixa metas desafiadoras e empolgantes	com frequência altamente negativo, por ser mal executado	para obter resultados de alta qualidade de uma equipe motivada e competente
Coercitivo	alivia o medo ao dar instruções claras em uma emergência	com frequência altamente negativo, por ser mal executado	na crise, para iniciar a recuperação de uma empresa

FONTE: Goleman (2014), p. 56

c) Liderança liberal ou laissez faire: Evidencia-se pela participação dos liderados na execução das tarefas e na tomada de decisões. As equipes tomam suas próprias decisões sem a supervisão do líder.

O líder coordena um processo, fazendo alterações e adaptações necessárias ao ambiente apresentado, estimulando a flexibilidade, maturidade e a responsabilidade do seu grupo para o atendimento dos objetivos a serem alcançados (ROSA 2016).

De acordo com Turano e Cavolette (2016) podemos dizer que existem alguns elementos essenciais que caracterizam a liderança, desta forma envolve:

(a) um processo de influência.

(b) a interação dinâmica entre líderes e seguidores.

(c) a busca pelo atingimento de metas ou objetivos específicos.

(d) a promoção de algum grau de transformação em um determinado contexto social. Assim, a liderança pode ser estabelecida como um processo interativo no qual líderes motivam seus seguidores para empreender esforços e alcançar objetivos transformadores dos contextos em que atuam.

Para Kotler (2002) liderança é o processo de auxiliar a transformar alguns aspectos que são essenciais para aproveitar as condições mutantes da economia e do mercado. Para o desenvolvimento, a administração é associada ao planejamento, elaborar orçamentos, organizar, contratar funcionários, controlar e resolver problemas. A liderança tem a responsabilidade de determinar a direção a qual a organização deve prosseguir, uma visão nova de futuro, o líder possui a capacidade de assegurar funcionários e outras pessoas importantes a aceitar novas idéias e coloca-las em prática, assim como criar estratégias, fazer com que as pessoas estejam determinadas a seguir, motivar e inspirar as pessoas para que os objetivos se tornem realidade, mesmo possuindo dificuldades. O líder tem o papel de transferir o poder as pessoas, para que elas possam desenvolver e fazer com que as coisas aconteçam.

Conforme Soto (2002) uma liderança bem desenvolvida, depende de comportamentos, habilidades e ações adequadas e não de características pessoais. Os três tipos de habilidades que os líderes utilizam são: as técnicas, as humanas e as conceituais. A habilidade técnica diz a respeito ao conhecimento e a capacidade de uma pessoa em qualquer tipo de processo ou técnica. A habilidade humana é a capacidade para se desenvolver com as pessoas para obtenção de bons resultados na equipe. A habilidade conceitual é a capacidade para pensar em termos de modelos, relações amplas.

Conforme Warren Bennis (2002) o papel essencial de uma liderança não está somente limitado em grandes empresas, que apresentam uma estrutura complexa. A família

se torna o primeiro componente de unidade de organização no qual se torna possível encontrar alguns dos principais traços que estão em jogo nas grandes organizações, tais como hierarquia, sistema e formas de distribuição. A liderança tem origem precoce no ambiente familiar. A manifestação também evidência a necessidade da autoridade e do poder na organização e a capacidade que alguns indivíduos têm de mobilizar outras pessoas e a direcionar para outros seguidores.

Nas empresas a liderança é vista e valorizada por todas as partes como um componente de vantagem competitiva e diferenciadora com uma forte influência no alcance das metas, através da transmissão da motivação aos seus subordinados (SILVA e TORRES 2010).

A liderança está regularmente presente na vida das pessoas, tanto a nível pessoal como profissional. A liderança é a capacidade do líder fazer os seus subordinados serem influenciados e motivados, permitindo que eles possam contribuir para um bom funcionamento e sucesso da organização a que estão inseridos (SILVA 2015).

Segundo Silva (2015) compreender os seus colaboradores deveria ser um elemento visto como prioridade para as organizações e líderes das mesmas. Conhecendo os colaboradores, mas fácil se consegue fazer uma análise e atuar conforme as circunstâncias.

A liderança autêntica é cada vez mais significativa, no sentido que os trabalhadores necessitam, de líderes que procuram compreender os seus colaboradores de forma a contribuir positivamente, tanto para a empresa como para os colaboradores (SILVA 2015).

Para Hunter (1989) o sucesso de uma empresa depende de uma boa liderança. A liderança está presente em todos os momentos e situações, sendo da vida organizacional ou pessoal. O autor do livro O Monge e o Executivo indica que a liderança é a habilidade de

influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente buscando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

O líder demonstra sua aptidão de liderar não apenas por suas próprias características pessoais, mas também na situação da que se encontra. O grupo vê o líder como possuinte dos meios para satisfação de suas necessidades, é um estrategista que direciona as pessoas para alcançar os objetivos. O líder possui a capacidade de ajustar todas as situações que envolvem o seu grupo (SILVA, 2019).

Observa-se que o comportamento de um verdadeiro líder, se mostra quando existe a capacidade de modificar positivamente o ambiente que está inserido buscando inspirar e motivar o crescimento de sua equipe, ou seja, muito além das qualificações e características adquiridas teoricamente (SILVA, 2019).

Para uma boa gestão e desenvolvimento de um líder, a comunicação se faz necessária e é essencial, para que os colaboradores se sintam parte da equipe, gerando assim um respeito de maneira geral, líder e liderado. Reconhecer que sua equipe tem grande potencial, é fundamental, para que o seu subordinado saiba o seu papel dentro da organização e para o alcance de resultados da empresa (SILVA, 2019).

O líder tem o papel de conhecer os seus colaboradores, com quem está lidando diariamente, descobrir suas habilidades, ter o conhecimento de seus pontos fracos e fortes, criar planos de avaliação de desempenho a fim de ter conhecimento de como estão se sentindo e se estão motivados para trabalhar (SILVA, 2019).

Tudo começa e termina na liderança, isso quer dizer que os líderes podem melhorar ou piorar a vida da organização e das pessoas que as cercam, sendo assim o líder tem um papel fundamental dentro de uma organização (SILVA, 2019)

EMOÇÕES QUE SURGEM EM CARGOS DE GESTÃO

De acordo com Silva *et al.* (2014) não é um processo fácil controlar as emoções. O poder da razão que nos define como indivíduos de pensamento e da linguagem, é um instrumento de quando valia que poderíamos e deveríamos utilizar com mais regularidade em busca deste controle, mas que é negado e por isso acaba sendo menos utilizado.

Segundo Chiavenato (2003) nossas raízes ainda mencionam conceitos da Revolução Industrial, conceitos estes alicerçados em considerações da Administração Científica em ambientes focados em tarefas que são direcionadas para o operacional, porém extremamente racional.

Conforme Goleman (2007) gerações foram surgindo, cada vez mais ligadas com o progresso tecnológico e ainda, com a quantidade de informações disponível em um piscar de olhos, assim, acelerando um ritmo quase impossível de ser seguido, pela maior parte da sociedade, existem organizações atravessando verdadeiros obstáculos, estes, oriundos do tecnicismo científico e racional o qual fornecem espaço não apenas às inovações e ao uso das emoções nas conduções dos processos e pessoas, mas também, transformando o modo de produzir como de conviver .

Conforme Silva *et al.* (2014) diversas situações surgem nos ambientes organizacionais, trazendo uma grande pressão a todas as pessoas que estão comprometidos no ambiente empresarial. Essa pressão gerada no ambiente, resulta na maioria das vezes em momentos de forte preocupação, gerando uma tensão emocional. Chega o momento em que muitas pessoas perdem o controle parcial ou total de seus atos, desta forma trazendo resultados negativos do ponto de vista organizacional, resultados estes que vão desde a desmotivação total da equipe até a ocorrência de acidentes.

Existem inúmeras instituições de ensino, espalhadas pelo mundo, mas dificilmente você encontrara alguma que ensine as pessoas a serem líderes de si mesmas, que as façam descobrir os mistérios de sua própria mente, conhecer os aspectos grupais e linguísticos bem como as representações e restrições que lhes foram impostas ao longo de

suas construções. (SILVA *et al.* 2014).

Constantemente encontramos em cargos de liderança pessoas despreparadas emocionalmente, costumam usar do seu poder e autoridade, para depreciar os demais, que explodem ao indicio menor de tensão, conseqüentemente não atraindo seus liderados, trazendo um caos emocional no ambiente de trabalho. Esse estilo de liderança está longe de possuir a essência de liderar (SILVA *et al.* 2014).

Existe uma necessidade de grande urgência em que as pessoas recebam ensinamentos que objetivem o controle das emoções, a solução pacífica, tranquila, equilibrada e com compreensão de conflitos para uma boa relação no ambiente de trabalho e no ambiente social (SILVA *et al.* 2014).

Segundo Silva *et al.* (2014) existem práticas para treinar as emoções, métodos a serem praticados para aprender a agir emocionalmente. Todos os indivíduos são dotados de algum tipo de aptidão que são essenciais para a vida. Se torna primordial no controle dos impulsos, saber distinguir os sentimentos e as ações para aprender a controlar os impulsos, desta forma, adotar melhores decisões, reconhecendo ações, alternativas e métodos para alcançar as soluções.

Infelizmente existem diversos profissionais que estão passando despercebidos pelo código de reconhecer os seus próprios erros, não pensam antes de reagir, não pensam nos resultados e conseqüentemente nas conseqüências de seus atos. Os profissionais de hoje necessitam, instruir-se e a dominar as funções na inteligência emocional, em razão de existirem dados de alto índice de estresse emocional e com significativo número de resultados negativos que são frutos evidentes desse descompasso (SILVA *et al.* 2014).

É necessário identificar e filtrar os estímulos que causam o estresse e a irracionalidade, é fundamental fazer uma limpeza dos pensamentos, modificando a sua história e empenhar-se com a melhora de sua personalidade e conseqüentemente suas habilidades por meio do autoconhecimento e do controle das emoções. A maturidade é de grande importância para equipe e ainda a confiança em quem está liderando para que possa tornar-se desenvolta e ousadas (SILVA *et al.* 2014).

Desta forma, cada dia mais as empresas buscam de seus colaboradores maturidade emocional para lidar com os desafios enfrentados no ambiente de trabalho, serem resilientes e saberem lidar com as emoções (OLIVEIRA *et al.* 2018).

DESENVOLVENDO A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A Inteligência Emocional, que se destaca como a mais complexa do que o quociente de inteligência (QI) ou capacidade intelectuais isoladas, pois envolve diversos elementos além do QI, e é responsável pelas melhores decisões, empresas mais dinâmicas e por um estilo de vida mais satisfatório e bem-sucedido. Gestores de grandes empresas competitivas compreendem que um elevado quociente intelectual, boa formação acadêmica e experiência são garantias de bons profissionais e principalmente de bons líderes (OLIVEIRA *et al.* 2018).

De acordo com Goleman (2012) um líder com Inteligência Emocional tem habilidade de lidar com as próprias emoções e com as dos outros, desta forma possui maior

habilidade de tomar decisões assertivas, mesmo estando em momentos de pressão. Ele reconhece quais as necessidades pessoais e profissionais da sua equipe, de modo a atender essas necessidades atendendo o seu grupo e impulsionando um maior desempenho e satisfação no local de trabalho.

Segundo Oliveira *et al.* (2018) um líder Inteligente emocionalmente é capaz de construir equipes fortes, utilizando estrategicamente das diferenças emocionais de seus subordinados para beneficiar a equipe em geral.

Segundo Goleman (2000) destaca que os líderes que possuem uma elevada inteligência emocional, auxiliam as organizações a criar e manter vantagens competitivas através do aumento do desempenho, melhorando a inovação e o uso dos seus recursos, produzindo laços de confiança, trabalho de equipe e motivação.

De acordo com Silva (2015) no ambiente organizacional, um líder que possui uma sublime inteligência emocional, é destacado, pois possui uma importância muito grande, propiciando o sucesso da organização.

De acordo com Goleman (2001) se existe algo na nossa vida que não está de acordo, como por exemplo o casamento que não está em equilíbrio com nossas emoções, automaticamente seremos frustrados profissionalmente ou individualmente, iremos ter dificuldades para alcançar nossas metas e objetivos. Uma vez que nossas emoções impedem na nossa capacidade de pensar, fazer projetos para o alcance de nossos objetivos, ou solucionar os problemas e outras dificuldades, pode afirmar que as emoções nos limitam a usar a nossa capacidade e habilidade, dessa forma definindo como nos saímos na vida.

Segundo Goleman (2001) ainda afirma que na proporção que somos motivados por sentimentos de entusiasmo e prazer no que fazemos, esses sentimentos nos levam ao sucesso individual.

Existem indicadores que nos dizem a forma a qual os profissionais são contratados, exatamente por suas capacidades técnicas e que, em questão de pouco tempo, são desligadas da empresa, devido suas incapacidades comportamentais. Podemos dizer que a posse da inteligência emocional possa trazer às organizações um recurso (SILVA *et al.* 2014).

Segundo Goleman (2014) existem algumas perguntas que ajudarão a considerar sobre o seu próprio conjunto de forças e limites em IE. Não se trata de um “teste” de IE, mas de uma “amostra” para fazê-lo pensar sobre suas próprias competências:

Você costuma estar consciente de seus sentimentos e por que se sente assim?

Você está consciente de suas limitações, bem como de suas forças pessoais, como um líder?

Você consegue lidar bem com suas emoções negativas — por exemplo, recuperar-se rapidamente quando fica contrariado ou tenso?

Você consegue se adaptar facilmente a realidades em mudança?

Você mantém o foco em seus objetivos principais e conhece os passos necessários para chegar lá?

Você normalmente consegue perceber os sentimentos das pessoas com quem interage e entender suas formas de ver as coisas?

Você possui um dom para a persuasão e para usar sua influência com eficácia?

Você consegue conduzir uma negociação a um acordo satisfatório e ajudar a dirimir conflitos?

Você trabalha bem em equipe ou prefere trabalhar sozinho?

Mas a boa notícia é que as competências de inteligência emocional podem ser aperfeiçoadas e desenvolvidas.

O uso da Inteligência Emocional na solução dos conflitos, facilita para que os líderes sejam imparciais como um meio de apaziguar os ânimos da equipe, deixando que o clima de tensão não se prolifere pela equipe e o restante da empresa, trazendo à tona que é

importante a harmonia para o trabalho em equipe, impulsionando os esforços de todos para atingir os objetivos e metas da organização. É normal que em um ambiente com pessoas diferentes, níveis de amadurecimento, cultura e motivação venham trazer conflitos. É imprescindível que o líder haja de forma eficaz a fim de evitar que tais conflitos venham a prejudicar no bem estar da equipe e nos objetivos da organização (SILVA *et al.* 2014)

As empresas tem se preocupado em buscar candidatos que além da competência técnica, possuam aptidões emocionais desenvolvidas. Buscam investir na capacitação de seus líderes buscando desenvolver a inteligência emocional. Um colaborador que tem sua inteligência emocional desenvolvida, possui foco em suas atividades, é motivado e insistente no alcance das metas, possui autoconfiança, tem desenvoltura para trabalhar em equipe, se comunica de maneira clara, e possui um relacionamento positivo com os demais da empresa. Além disso, estimula os demais colegas, é um causador de transformações no ambiente do qual faz parte (OLIVEIRA *et al.* 2018).

Conforme Kanaane (1999) é importante que o gestor venha desenvolver a repensar sua conduta em relação ao impacto em sua equipe, focando, entre outros pontos, a forma de se comunicar, a necessidade de trazer o comprometimento da equipe, fazendo aflorar um clima saudável na equipe. Consequentemente, o desenvolvimento organizacional assumira um caráter estratégico, impactando na captação, fixação e desenvolvimento das equipes, com o propósito de valorizar o profissional, fortalecendo as relações interpessoais a partir de autonomia e responsabilidade, buscando melhores resultados organizacionais.

Pesquisadores vem demonstrando para as pessoas que é possível se adotarem a abordagem correta e desenvolver sua inteligência emocional (GOLEMAN, 2014):

AUTOCONSCIÊNCIA – A autoconsciência é o primeiro elemento da inteligência emocional o que faz sentido quando se pensa que o Oráculo de Delfos deu o conselho de “conhece-te a ti mesmo” milhares de anos atrás. O significado de autoconsciência é um entendimento profundo das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. As pessoas que possui autoconsciência forte não são nem críticas

demais nem irrealisticamente esperançosas. Em oposição, são honestas consigo e com os demais. Reconhecem como seus sentimentos afetam elas, as outras pessoas e seu desenvolvimento como profissional. Assim sendo, uma pessoa autoconsciente, que sabe que não consegue bons resultados sob prazos apertados, planeja seu tempo com cuidado e termina seu trabalho de forma antecipada. Os líderes necessitam tomar decisões que requerem uma avaliação franca das capacidades, suas e dos demais. Será que temos competência gerencial para assumir um concorrente? Conseguiremos lançar um produto novo dentro de seis meses? Indivíduos que se avaliam honestamente, ou melhor, pessoas que são autoconscientes, são bem preparadas para fazer o mesmo para as organizações que conduzem.

AUTOGESTÃO – Os impulsos biológicos dirigem nossas emoções. Não podemos excluí-los porém podemos administrá-los. O autocontrole, é como uma conversa interna contínua, é um elemento da inteligência emocional que nos liberta de ser prisioneiros de nossos sentimentos. Pessoas engajadas sentem mau humor e impulsos emocionais como qualquer outra pessoa, mas acham formas de controlá-los. Podemos imaginar um gestor que acabou de assistir à apresentação, por uma equipe de seus funcionários, uma análise malfeita à diretoria da empresa. O gestor pode se ver de algumas formas, como por exemplo tentando socar a mesa com raiva ou chutar uma cadeira, ou se levantar e dar uma bronca no grupo, ou poderia manter um silêncio sombrio, fuzilando todos com os olhos antes de se retirar. Mas com o autocontrole, poderia optar em uma abordagem diferente, escolheria suas palavras com cuidado, reconhecendo o mau desempenho da equipe sem fazer nenhum julgamento precipitado. Após faria uma pausa para analisar as razões do fracasso. Seriam pessoas, falta de desempenho ? Existem quaisquer fatores mitigantes? Qual foi seu papel no fiasco? Após pensar, reuniria a sua equipe, colocaria as consequências do incidente e apresentaria seus sentimentos a respeito. Em seguida apresentaria uma análise do problemas e uma solução bem respaldada.

Mas porque o autocontrole é tão importante para os líderes? Em primeiro lugar, pessoas que estão no controle dos impulsos, ou seja racionais, possuem a capacidade de criar um ambiente de confiança e equidade. Nesse ambiente a politicagem e as rivalidades são fortemente reduzidas e a produtividade é alta.

EMPATIA – De todos os elementos da inteligência emocional, a empatia é mais facilmente reconhecida. Todos nós já sentimos e empatia, por alguém. Todos fomos atingidos por sua ausência num coach ou chefe insensível. Quando se trata de negócios, raramente vemos pessoas serem elogiadas, menos ainda recompensadas, por sua empatia. A própria palavra parece estranha aos negócios, deslocada em meio às duras realidades do mercado. A empatia não significa sentimentalismo do tipo “eu estou OK, você está OK”. Para um líder, não seria adotar as emoções dos demais e tentar agradar a todos. Isso seria impossível, de outro modo, empatia significa levar em conta ponderadamente os sentimentos dos funcionários, junto com outras questões, no processo de tomar decisões inteligentes.

HABILIDADE SOCIAL – Seria a capacidade de uma pessoa se relacionar com outras. Como um elemento da inteligência emocional, a habilidade social não é tão simples como parece. Não é uma questão de hospitalidade, embora pessoas com altos níveis de habilidade social raramente sejam antipáticas. A habilidade social é a cordialidade com um propósito: conduzir as pessoas na direção que você deseja, seja a concordância com uma estratégia de marketing nova ou o entusiasmo com um novo produto.

CONCLUSÃO

Com base na busca realizada para a avaliação do tema proposto por este artigo, é possível evidenciar a importância do desenvolvimento da Inteligência Emocional para as lideranças.

Se faz necessário o líder gerenciar suas próprias emoções, diferenciar as emoções dos demais e ter a habilidade de direcionar cada um.

Dentro de uma empresa o líder deve utilizar da inteligência emocional como uma aliada, em meio às dificuldades do seu dia a dia dentro da organização, ter a capacidade de controlar os seus próprios impulsos, saber gerir sua ansiedade, humor e ter empatia com os demais, faz parte de um bom líder que tem a habilidade de usufruir de uma ferramenta essencial.

É necessário que o líder utilize da inteligência emocional para influenciar pessoas para o alcance de metas e objetivos, dessa maneira os gestores conseguem trabalhar na mesma proporção, com o racional e com o emocional.

Um gestor que utiliza da Inteligência Emocional tem a capacidade de tomar as decisões de forma mais precisa, mesmo em momentos de pressão. Consegue desenvolver e compreender as necessidades de cada um que compõe a sua equipe para impulsionar cada vez mais além para um melhor desempenho.

Muito dos profissionais que estão em cargos de liderança não conseguem compreender ou não percebem o custo-benefício obtido pela apropriação e compreensão do que venha a ser o recurso da inteligência emocional, em detrimento dos pressupostos teóricos, que disponibilizam ênfase à tarefa ao invés do processo e da liderança em detrimento do controle.

Desta forma podemos concluir que o desenvolvimento da inteligência emocional para a lideranças das organizações ocorre por meio da autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social. Estes são os principais elementos da inteligência emocional a serem considerados por líderes que desejam obter sucesso pessoal e causar transformação positivas em seu ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, Warren. **A nova Liderança**. In: **Júlio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José. (Org.) Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha. 2002. p 31-46.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo, Atlas, 1994.

BERTERO, Carlos O. **O administrador-líder**. RAE executiva, v. 6, n. 1, p. 56-60, 2007.

BRANDÃO, Luciene Gobbo. CÂMARA, Karla Strychalski. **A importância da inteligência emocional nas organizações**. Caderno científico Cecies – Gestão. 2017. p.73-81.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, Robson Antônio Tavares. COSTA, Nadiane De Aguiar Coutinho. **Habilidades e competências do líder na gestão contemporânea**. Revista de Administração Geral. v.1, n.2, p.84-100. 2015. Artigo recebido em 02/10/2015 Última versão recebida em 15/11/2015. Aprovada em 09/01/2016. Disponível em: <
<https://periodicos.unifap.br/index.php/administracao/article/viewFile/2113/1164>>. Acesso em: 10 jul de 2020.

CURY, Augusto. **Inteligência multifocal: análise da construção dos pensamentos e da formação de pensadores**. São Paulo: Cultrix, 2006.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, Daniel et al. **Os mestres da administração**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Riode Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Edição revista Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, Daniel. **Os Mestres da Administração**. Rio de janeiro: campus/elsevier, 2007.

HUNTER, James. **O monge executivo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 1989.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: O homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

OLIVEIRA, Elaine Aparecida, et al. **A Importância da Inteligência Emocional na Liderança e Desempenho de Equipes**. Vol. 7, No. 1, 2018. Disponível em: <http://revistapensar.com.br/administracao/pasta_upload/artigos/a188.pdf>. Acesso em: 07 jun 2020.

ROBBINS, Stefhem P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSA, Renata Helena Rodrigues. **A importância da liderança e motivação nas organizações**. Congresso Nacional de Excelência em Gestão – LATEC/UFF, 2016. Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_037.pdf>. Acesso em: 15 jun 2020.

SILVA, Beatris Maria Monteiro da, et al. **A Inteligência Emocional na Liderança e Sua Relação com a Melhoria da Comunicação Interpessoal nas Organizações: Estado do Conhecimento no Seget**. XI Simpósio de excelência em gestão e Tecnologia, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1620409.pdf>>. Acesso em: 10 jul de 2020.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2002.

TURANO, Lucas Martins. CAVAZOTTE, Flavia. **Conhecimento científico sobre liderança: Análise bibliométrica do acervo do the leadership quarterly**. RAC, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 3, pp. 434-457, Jul./Ago. 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rac/v20n4/1982-7849-rac-20-4-0434.pdf>> Acesso em: 16 jul de 2020

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva,

